

Veerle Draulans

Kommunikationsfähig und klug

Erwartungen von Frauen an Personen im kirchlichen Leitungsdienst

Die gegenwärtige Theoriebildung zur Kunst des Leitens akzentuiert die Wichtigkeit von kommunikativen und gruppenverbindenden Fähigkeiten. Auch Frauen in einer flämischen Untersuchung teilen dieselbe Meinung. Beide fordern die kirchliche Leitungskultur heraus.

● Empathisch zuhören, kommunikationsfähig, sachverständig, klug ... Diese Wörter fassen zusammen, was 124 römisch-katholische flämische Frauen von Personen im Leitungsdienst von Glaubensgemeinschaften erwarten. Gerade in Bezug auf kommunikative Fertigkeiten liegt die Messlatte der Erwartungen besonders hoch. Gefragt nach Eigenschaften, Charakterzügen und Kompetenzen, die eine Person zu einer guten Leiterin/einem guten Leiter machen, nennen drei von vier aller Befragten Hörbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Auffällig ist auch das geringe Interesse, das an der Weihe besteht. In diesem Artikel prüfe ich anhand von empirischen Daten den Kern einiger Theorien in Bezug auf (gender und) religiöse Leitung.

Auffällig ist zunächst die Femininisierung der Glaubensgemeinschaften. Die Zahlen über die Anteilnahme von Frauen am römisch-katholischen Kirchengeschehen in einigen westeu-

ropäischen Ländern der vergangenen Jahrzehnte sprechen Bände. In den Niederlanden sind 60 % aller in Pfarreien ehrenamtlich Tätigen Frauen. Auch bei neuen Katholiken¹ in den Niederlanden, Belgien und Frankreich zeigt sich dieselbe Tendenz: Zwei von drei sind Frauen. Untersuchungen über diakonische Aktivitäten in deutschen Kirchen melden, dass Frauen ca. 80 % der Berufstätigen in diakonischen Organisationen stellen und 65-70 % der Ehrenamtlichen in diakonischer Arbeit.²

Die starke Anwesenheit von Frauen auf den untersten Sprossen der römisch-katholischen hierarchischen Leiter lässt sich also nicht leugnen. Dabei kommen zu den Zahlen noch inhaltliche Aspekte: Von vielen pastoralen Aufgaben heißt es, dass sie Haltungen und Einstellungen voraussetzen, die stark mit Weiblichkeit assoziiert werden wie etwa Kommunikationsfähigkeit, menschliche Nähe, Gefühl für Emotionen, Interesse an Symbolik und Ästhetik.

Genug Gründe also, die Erwartungen gläubiger Frauen hinsichtlich religiöser Leitung zu untersuchen. Ich habe dazu zwei Befragungen durchgeführt. Im November 2001 organisierten die drei großen flämischen katholischen Frauenbewegungen³ eine zweitägige Zusammenkunft mit dem Thema »Frau, glaube an deine Kraft«.

65 Frauen im Alter von durchschnittlich 51,1 Jahren füllten dabei den von mir verfassten Fragebogen aus. Im Mai 2002 wurde zu Anfang eines Studientages derselbe Fragebogen von 59 Ordensschwestern ausgefüllt. Ihr durchschnittliches Alter war 65 Jahre.

»Gender-lect«

- Die Befragten legen, wie gesagt, großen Wert auf kommunikative Fähigkeiten: »offen sein für Reaktion und Widerwort«, »verhandeln können«, »im Team arbeiten können«, »von anderen lernen wollen«, »Einheit in Verschiedenheit fördern können«, »verschiedene Meinungen respektieren« usw.

Kommunikation und Hörbereitschaft implizieren »Sprache«. Sprache ist seit einiger Zeit eines der wichtigen Themen feministischer Theologie, bzw. allgemein der Frauen- und Genderstudien.⁴ Implizit oder explizit setzen dabei viele voraus, dass Männer ein anderes Sprachspiel verwenden als Frauen und dass dies in der römisch-katholischen Kirche durch den Ausschluss der Frauen aus dem Amt zu einem besonders stark männlich gefärbten Sprachspiel führt.

Gibt es jedoch so etwas wie »Gender-lect«, in Analogie zu Dialekt? Sprechen ist eine sehr vitale Aktivität, mit dem Atmen vergleichbar und wesentlich mit Emotionen, mit Abstraktionsvermögen, mit der Art der Wahrnehmung usw. verbunden. Sprache wird gelernt. Durch Erziehung in Familie und Schule lernen Kinder Konversationsregeln, die für Jungen und Mädchen unterschiedlich sind.

Jungen und Männer lernen einen eher wetteifernden Sprechstil, ausgerichtet auf Profilierung, Informationsweitergabe und Öffentlichkeit. Mädchen und Frauen lernen einen eher kooperativen Sprechstil, ausgerichtet auf

Zusammenarbeit, Zusammengehörigkeit und Privatsphäre.

Bedeutet dies, dass Männer und Frauen verschiedene, deutlich zu unterscheidende Sprachen sprechen? Wer diese Frage ohne weiteres mit »ja« beantwortet, scheint zu vergessen, dass es »die« Frauen genauso wenig gibt wie »die« Männer. Feministische Theorien richten seit den 80er-Jahren große Aufmerksamkeit auf die Unterschiede unter Frauen, z.B. in Bezug auf ihr Alter, ihre ethnische Zugehörigkeit, ihre weltanschauliche Überzeugung, ihre Klasse oder sexuelle Vorliebe. Die Kommunikation wird, und zwar in großem Maß, durch diese Unterschiede gefärbt. Sprache ist ein guter Indikator sozialer

»wetteifernder oder kooperativer Sprachstil«

Strukturen und kultureller Werte, aber auch für die Rolle und den Status der Gesprächspartner. Aufgrund der Rolle und des Status der jeweiligen Gesprächspartner kann man Macht und Autorität besser einschätzen, als rein auf der Basis des biologischen Geschlechts. So hat etwa eine Ärztin in einem Gespräch mehr Macht als ihr männlicher Patient. Doch darf man den oben angemerkten Unterschied der Sprach-Sozialisationsprozesse nicht aus den Augen verlieren, denn diese haben zur Folge, dass sich Männern und Frauen in Kommunikationsprozesse zum Teil auf verschiedene Weise einbringen.

Was bedeuten diese Unterschiede in der Kommunikation für das Denken über religiöse Leitung? Meine Untersuchung zeigt, dass 53,2 % der Frauen aus den Bewegungen und 41,1 % der Ordensschwestern davon überzeugt sind, dass es das aktuelle kirchliche Sprachspiel Frauen erschwert, sich zu guten religiösen Leiterinnen zu entwickeln. Der Unterschied in den Prozentzahlen zwischen beiden Gruppen kann möglicherweise

cherweise durch die Tatsache erklärt werden, dass Ordensschwwestern öfter als Frauen aus den Bewegungen selbst liturgisch gestaltend tätig sind. Manche schaffen dabei einen Freiraum für eine eigene liturgische Sprache, während andere den Respekt vor der Tradition für wichtiger halten als die Sprachdiskussion und sich eher an feste Modelle halten wie z.B. den Gebrauch der Psalmen.

Unterschiedlicher Leitungsstil?

- 77,8 % der Frauen aus den Bewegungen gegenüber 43,8 % der Ordensfrauen meinen, dass Frauen mehr Zeit für Kommunikation verwenden als Männer. 69,6 % der Bewegungsfrauen gegenüber 51 % der Ordensfrauen sind davon überzeugt, dass Männer hierarchische Verhältnisse wichtiger finden als Frauen. Fast zwei von drei Frauen finden, dass Männer und Frauen einen unterschiedlichen Leitungsstil haben (68,8 % der Frauen aus den Bewegungen, 62,1 % der Ordensfrauen).

Die wissenschaftliche Forschung liefert keine eindeutige Antwort auf die Frage, ob es einen eigenen »weiblichen« Leitungsstil gibt. Verteidiger einer maximalistischen Sicht, die die Unterschiede betonen, debattieren mit sog. »Minimalisten«.⁵

Qualitative Interviews unter Leitungspersonen sowie Forschung aufgrund einer Beobachtungsmethode, bei der das Handeln und das zeitliche Engagement weiblicher Leitender analysiert werden, bestätigen letztlich einen unterschiedlichen Leitungsstil und charakterisieren weibliche Leitung folgendermaßen: Frauen in Leitungsfunktionen wünschen Klarheit über die Werte und die Überzeugung, die sie vertreten, sie wollen Mitarbeiter positiv ermutigen, ihnen

Feedback geben und sie in Erscheinung treten lassen. Sie verbringen viel Zeit mit Hören, Kommunikation und Sorge für die Gemeinschaft und ihre Umgebung. Sie beschreiben ihre Posi-

»Netz starker

Kommunikationsverbindungen«

tion nicht in einem hierarchischen Top-down-Schema, sondern als eine inter-relationale Struktur, einem Netz vergleichbar mit starken Kommunikationsverbindungen.

Das aktuelle kulturelle Klima in der westlichen Gesellschaft scheint diesem Diskurs zu folgen. Sowohl in wissenschaftlicher Literatur als auch in allgemein verständlichen Publikationen bezeichnet man Kommunikation, Hörbereitschaft, Sorge für den Zusammenhalt, nicht-hierarchisches Arbeiten usw. als die so genannte »weibliche« Komponente von Leitung.

In der empirischen Forschung bestätigen vor allem die Frauen aus den Bewegungen solche Behauptungen. Ihr spezifischer Kontext bietet eine mögliche Erklärung dafür: Frauen aus sozialen Bewegungen haben durch Familie, Berufsarbeit (und soziale Arbeit) mehr Kontakte zu Männern als Ordensfrauen, was ihre Vergleichsbasis erweitert.

Der Kontext des Leitens

- In den letzten Jahren verschob sich das Forschungsinteresse immer mehr vom Individuum der Leitungsperson zum Kontext des Leitens.⁶ Dabei wurde deutlich, in welchem Maß die spezifische Organisationsstruktur, die Zusammenstellung der Gruppe und die Arbeit der Organisation die Möglichkeiten des Leitens beeinflussen.

Bereits die Gruppenzusammenstellung schafft Möglichkeiten oder Behinderungen für die Leitenden. Ist es eine uniform zusammengestellte Gruppe, in der alle Gruppenmitglieder die gleichen allgemeinen Merkmale haben wie Rasse oder Geschlecht, oder ist die Gruppe ungleich zusammengestellt? In Gruppen, in denen die Mitglieder zu mehr als 65 % die gleichen Merkmale aufweisen, entwickeln sich dominante Umgangsformen und ein Umgangsstil, in dem Menschen einer Minderheit funktionieren müssen. Einzelne Mitglieder der Minderheit werden von der dominanten Gruppe als Personen betrachtet, die auf symbolische Weise die Stereotypen, die man der ganzen Gruppe der Minderheit zuschreibt, repräsentieren. Ihre individuellen Persönlichkeitsmerkmale werden viel weniger beachtet. Viele Frauen in leitenden Funktionen arbeiten in einer solchen Situation. Für ihre männlichen Mitarbeiter, Kollegen oder Untergebenen repräsentieren sie auf symbolische Weise »die Gruppe der Frauen«. Die englische Sprache nennt sie daher »token« – »Symbolfigur«.⁷

Autorität in Glaubensgemeinschaften

● Prozesse wie tokenism und die Dynamik, die sich durch das Verhältnis der Geschlechterbeziehungen in der Gruppenzusammenstellung entwickelt, spielen sich auch in Glaubens- und Kirchengemeinschaften ab. Die spezifischen Fragen im Hinblick auf gender und religiöse Leitung – wie die Diskussion über die Zulassung von Frauen zum Priester- oder Diakonatsamt – kommen da noch dazu. Beispiele aus den protestantischen kirchlichen Organisationen zeigen, dass die formale Zulassung von Frauen zum Amt nicht alle Probleme löst. Pfarrerinnen kennen ähnliche Erfahrungen: Sie stoßen gegen unsicht-

bare Barrieren, die es erschweren, zu höchsten Führungspositionen in einer als männlich erfahrenen Kirchenkultur vorzustoßen.⁸

Aber auch ohne formale Zulassung zum geweihten Amt bekleiden viele Frauen in Glaubensgemeinschaften eine unbezahlte oder bezahlte Leitungsfunktion. Beachtet man die Femi-

»unsichtbare Barrieren«

nisierung der Glaubensgemeinschaften, die ich bereits dargestellt habe, dann folgt hieraus sozusagen automatisch die Frage nach der Autorität dieser weiblichen Leitenden.

Der niederländische Autor Andries Baart beschreibt das, was er die »wankende Autorität neuer pastoraler Leiter« nennt.⁹ Welche Form von Autorität genießen Menschen, die heute in den Kirchen Leitung ausüben? Baarts Überlegungen sind aus einer gender-Perspektive, die der Autor leider in seinem Artikel nicht bedenkt, zu ergänzen.

Traditionelle Autorität stützt sich, so Baart, auf »blindes Vertrauen und selbstverständlichen Gehorsam«, auf der Grundlage von in einer Kultur vorhandenen (unsichtbaren) Konventionen und Gewohnheiten. In einem solchen System erhalten Menschen fast automatisch ihre Positionen und Rollen zugeteilt. Charismatische Autorität hat ein ganz anderes Fundament: Es liegt vor allem in den Möglichkeiten und besonderen Fähigkeiten einer bestimmten Person. Nicht eine globale Tradition, sondern die spezifische Ausstrahlung einer charismatischen Leitungsperson verleihen ihm oder ihr Autorität. Klassische Beispiele sind M. L. King, Mutter Teresa, Gandhi: nicht zufällig Menschen mit einer starken persönlichen Spiritualität. Von ganz anderer Ordnung ist die legal-rationale Autorität, die auf einer gut funktionierenden, geltenden Rechtsordnung ruht. Autorität beruht hier auf Anweisung

oder Entscheidung auf der Basis bestimmter Regeln. So wird z.B. jemand gemäß bestimmter Regeln zum/r Vorsitzenden eines Pfarrverbandes oder einer Klostersgemeinschaft gewählt. Eine vierte Form von Autorität ist die funktionale Autorität: Sie baut auf Fachkenntnis und spezifischer Kompetenz auf, die der Autoritätsträger entwickelt: ein guter Chorleiter, ein guter Textschreiber für die Jugendliturgie, ein fundierter Ethiker in gesellschaftlichen Diskussionen ... Als fünfte und letzte Form der Autorität benennt A. Baart die Allgegenwärtigkeit als Autorität. Er meint hiermit die Achtung, die Ehrenamtliche erhalten wegen ihrer starken Anwesenheit.

Weihe als Autoritätsgrund?

- Was bedeutet dies alles in Konfrontation mit den Zahlen? In der niederländischen katholischen Kirche ist der Prozentsatz von Kirchgängern, die ehrenamtlich aktiv an der Arbeit der Pfarrei teilnehmen, sehr hoch: von 100 % in manchen großstädtischen Pfarreien, 83 % im nördlichen Bistum Groningen bis zu 41 % im südlichen Bistum Roermond. Wie bereits gesagt, sind fast 60 % dieser Ehrenamtlichen Frauen.

Nun halten erstaunlich wenige der von mir befragten Frauen die Weihe als Basis der Autorität für wichtig. Nur 23 % der Frauen aus den

Bewegungen und 22,8 % der Ordensfrauen meinen, dass die Weihe für die Autorität der Leitenden in den Kirchen wichtig sei. 17 % der Bewegungsfrauen bzw. 27,6 % der Ordensfrauen sagen, dass Glaubensgemeinschaften geweihte Leitungspersonen brauchen, um gut funktionieren zu können. Etwas mehr als eine von drei Frauen aus den Bewegungen (36,5 %) bzw. eine von vier Ordensfrauen (24,6 %) meint, dass die Weihe zu viel Abstand zu den Laien schafft. Das folgende Schema liefert eine Übersicht der verschiedenen Antworten.

Verletzliche Autorität?

- Bemerkenswert ist weiter, dass die befragten Frauen professionelle Kenntnisse, erworben durch Ausbildung und Training, als Autoritätsbasis weniger wichtig finden. Mit welcher Form von Autorität können die vielen Ehrenamtlichen, die in der Kirche Leitung ausüben, nun rechnen? A. Baart hält ihre Autorität für sehr verletzlich. Denn Kompetenz bedeutet für Ehrenamtliche oft (nur) Erfahrungswissen, wobei biographische Erfahrungen und die Stütze durch die lokale Glaubensgemeinschaft von Bedeutung sind. Um diese Unterstützung zu erhalten, haben Ehrenamtliche in leitenden Positionen oft einen Leitungsstil, der die Anerkennung durch die Ge-

Ein guter Leiter oder eine gute Leiterin in Kirchen oder Glaubensgemeinschaften führt seine oder ihre Autorität zurück auf:

	Soz. Bewegungen	Ordensfrauen
- Betroffenheit durch das Evangelium	70,3 %	76,3 %
- Persönlichkeit oder Charakter	60,3 %	33,9 %
- Ausbildung und Training als Vorbereitung auf die Aufgabe	38,1 %	43,6 %
- professionelle Ausbildung	25,4 %	12,5 %
- Sendung oder Weihe durch die Kirche	14,0 %	20,0 %
- Position im Ganzen der Hierarchie	8,4 %	5,4 %

meinschaft sichert. Die Kehrseite ist eine (zu) starke Abhängigkeit von dieser Wertschätzung, möglicherweise zum Nachteil der inhaltlichen Dimensionen der Leitung. Aber ist eine solche Form von Autorität auf die Dauer tragfähig?

Bildung und Entwicklung der Fachkenntnisse sind absolut unentbehrlich. Glaubensgemeinschaften ist meiner Meinung nach mit einer amateurhaften Arbeitsweise nicht gedient. Ich meine, dass man es wagen muss, die Idee eines Qualitätsetiketts, z.B. in der Liturgie, zu erwägen. Warum hat man in Kirchen Angst vor Termini aus dem Betriebsleben wie »Qualität«? (Wohl stellt sich sofort die Frage: Wer bestimmt, was die Norm für das »Bemühen um Qualität« ist? Wird dazu die Stimme von Frauen gehört, wenn sie nicht oder nur unzureichend in den Beschlussgremien vertreten sind? Untersuchungen zeigen, dass für eine tatsächliche kulturelle Wende oder Mentalitätsveränderung mindestens 35 % Frauenanteil Voraussetzung ist.)

Integration, Organisation, Zielentwicklung

- Man kann Leiten auch aus einem anderen Blickwinkel betrachten und zwar, indem das organisationssoziologische LIGA-Modell, in Anlehnung an T. Parsons, auf die Kirche übertragen wird.¹¹ Dieses Modell eignet sich ausgezeichnet für eine systematische Analyse des Funktionierens von kirchlichen Organisationen. Die Grundidee besteht darin, dass man im Funktionieren einer Organisation vier verschiedene Dimensionen unterscheiden kann.

Ein erstes Element, die Identität, umfasst die latenten und nicht-thematisierten Auffassungen über die Organisations-Identität (Latency). Die Integrationsdimension stellt ausdrücklich die Frage, was eine Gemeinschaft zusammenhält

(Integration). Eine dritte Dimension verweist auf die Wichtigkeit konkreter Ziele, Programme, Projekte und die Notwendigkeit der Ausrichtung auf ein Ziel (Goals Attainment). Schließlich verwies Parsons auf die – vorhandene oder nicht vorhandene – Bereitschaft, sich gesellschaftlichen

»Menschen motivieren und eine Gruppe zusammenhalten«

Forderungen und Normen anzupassen (Adaptation). Diese letzte Dimension kann man auch übersetzen mit Interesse an der Qualität, an der Finanzverwaltung, am Optimieren professioneller Kompetenz usw.

Leitung hat theoretisch mit jeder dieser vier Dimensionen etwas zu tun. Es ist jedoch keineswegs selbstverständlich, dass jeder Leitende sich aktiv jeder dieser vier Dimensionen widmet oder für sie kompetent ist.

In welchem Maß erwarten nun die Befragten solche Sachkompetenz von Leitenden? Die Integrations-Dimension wird deutlich am stärksten betont: 95,2 % der Frauen aus den Bewegungen bzw. 92,6 % der Ordensfrauen bestätigen, dass gute Leiter/innen Menschen zu Einsatz motivieren und eine Gruppe zusammenhalten können. Gut mit anderen zu kooperieren und Vertrauen zu erwecken, wird als Basisforderung für gutes Leiten von 93 % der Bewegungsfrauen und 85 % der Ordensfrauen bestätigt.

Offenbar halten die Befragten Organisationstalent und praktischen Verstand für wichtiger (85,7 % Bewegungsfrauen – 81,4 % Ordensfrauen) als Zielentwicklung. In beiden Gruppen meinen 78 %, dass gute Leitung Optionen voraussetzt, während der Satz: »Von einem guten Leiter erwarte ich vor allem Zielentwicklung«, von 70,4 % der Frauen aus den Bewegungen und 72,4 % der Ordensfrauen bestätigt wird.

Ich möchte schließlich auf einige auffallende Unterschiede in den Antworten der beiden Gruppen verweisen. 67,7 % der Frauen aus den Bewegungen bzw. 93,1 % der Ordensfrauen meinen, dass gute religiöse Leitung ein starkes persönliches spirituelles Leben der Leitenden voraussetzt.

Bemerkenswert ist auch der unterschiedliche Standpunkt einer Minderheitengruppe: 17,7 % der Frauen aus den Bewegungen meinen, dass permanente Verfügbarkeit eine Voraussetzung für gute Leitung in Kirche und Glaubensgemeinschaften ist, während 32,1 % der Ordensfrauen dies für nötig halten.

Auch die Aussage: »Gut leiten bedeutet, dass man einen gewissen Abstand und eine gewisse Reserviertheit gegenüber den Menschen einhält«, wird deutlich unterschiedlich bewertet: 16,1 % der Bewegungsfrauen stimmen dem zu gegenüber 34 % der Ordensfrauen.

Schlussbetrachtung

● Angesichts der starken Anwesenheit von Frauen in den Glaubensgemeinschaften verdient ihre Auffassung von Leitung Aufmerksamkeit. Sowohl Theorien über gender und Leitung als auch Daten aus der dargestellten Untersuchung bestätigen das große Interesse, das Frauen für kommunikative und gruppenverbindende Fähigkeiten haben. »Gute Leiter können hören, nicht nur das hören, was andere sagen, sondern auch, was sie meinen.« Sie sind Menschen, die »Raum schaffen können, um andere leben zu lassen.« Solche Aussagen, von Befragten niedergeschrieben als offener Kommentar zu meiner Untersuchung, interpretiere ich als einen dringenden Aufruf, in Bildungsprogrammen von Kirchen und Glaubensgemeinschaften »Übungsschulen sozialer Mäeutik« einzurichten.

A. d. Niederländischen von Gabriele Merks-Leinen, M.A.

¹ So genannte »neue Katholiken« sind Erwachsenen, die neu Mitglied der katholischen Kirchengemeinschaft werden wollen und nach einer Vorbereitungszeit getauft werden. In Belgien und Frankreich sind es meistens Menschen ohne spezifischen religiösen Hintergrund, in den Niederlanden kommen 50 % von ihnen aus protestantischem Hintergrund.

² A.C.M. Wittman-Devilee / J.A.M. Helderma / M.M.J. van Hemert, *Kerk mettedaad*, Hilversum, 1989; S. Hellemans, *Nieuwe katholieken en de overgang naar een nieuw katholicisme*, in: Ders. u.a. (Hg.), *Nieuwe*

katholieken, Tiel, 2000, 189; H. Haslinger, *Diakonie zwischen Mensch, Kirche und Gesellschaft*, Würzburg 1996, 389-390.

³ *Kristelijke Arbeidersvrouwenbeweging*, Katholiek Vormingswerk voor Landelijke Vrouwen und Markant – netwerk van eigentijdse ondernemende vrouwen.

⁴ N. Delbecq, *De genderdimensie in talige communicatie*, in: *Onze Alma Mater*. Leuvense Perspectieven (2001) 3, 329-367.

⁵ Vgl. zu dieser Thematik die ausführliche Übersicht in: V. Draulans, *Glazen Plafond: realiteit of mythe? Een genderanalyse van leiding-*

geven, in: *Ethische Perspectieven* 11 (2001) 225-236.

⁶ Vgl. zur Theoriebildung über Leiten: K. Klenke, *Women and Leadership. A contextual Perspective*, New York 1996, 55-86.

⁷ Vgl. R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York 1977; KASKI, *Vrouw en beleid. Belemmeringen en stimulansen voor de doorstroom van vrouwen naar beleidsbepalende functies in de kerkelijke organisatie*. Kaski-rapport no 482, Nijmegen 2001.

⁸ KASKI, 63-64. *Pfarrerinnen in den Niederlanden: Doopsgezinden, Remonstranten und Lutheraner*: 33% ; *Hervormde Kerken*:

18% ; *Gereformeerde kerken*: 14%.

⁹ A.J. Baart, *Het wankele gezag van de nieuwe pastorale leiders*, in: Ders./ B. Höfte (Hg.), *Betrokken hemel, betrokken aarde. Naar een praktische theologie van lokale kerkopbouw*, Baarn 1994, 62-63.

¹⁰ *Vrijwilligerswerk verschild per bisdom*, in: *Eén-twee-een* 23 (1995) 176; L. Spruit, *Omvang van de vrijwilligersarbeid in rooms-katholieke parochies* (Kaski-memorandum), Den Haag 1995.

¹¹ Vgl. ausführlich: J.A. van der Ven, *Ecclesiology in context*, Kampen 1993, 135-440.